



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ: КУРСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ



Ирина Ильина,
доцент кафедры
управления школой
и педагогического
мастерства
Курского
государственного
университета,
кандидат
педагогических наук

Все мы неоднократно убеждались: лицо школы, качество её работы так или иначе отражает профессиональный уровень директора. От него многое требуется, перечень его функциональных обязанностей, требований к его знаниям, нравственным и коммуникативным качествам, способности генерировать идеи займёт не одну страницу. Но кто сегодня системно готовит будущего директора к его многотрудному делу? В институтах повышения квалификации директора обучаются на курсах раз в пять лет (это в лучшем случае). Литературы по проблемам управления даже сегодня крайне недостаточно. Да и не может самая глубокая книга отразить всё многообразие ситуаций, управленческих, правовых, юридических вопросов, которые ежедневно, ежечасно встают перед директором. А ведь в большинстве школ директора — это вчерашние учителя-предметники. Они мужественно принимают на свои плечи управленческий груз и только за счёт колоссальной работоспособности, гражданской ответственности выплывают с этой управленческой стремнины и в конце концов становятся хорошими директорами. Но — какой ценой!..

В этой ситуации, которая характерна, думаю, не только для города Курска, все причастные к системе профессионального повышения квалификации ищут способы, как помочь директору. И не раз в пять лет, а повседневно, как того требуют жизнь, постоянно обновляющиеся знания, общество.

Комитет образования г. Курска одной из приоритетных задач своей деятельности избрал вдумчивую, систематическую работу с директорским корпусом города. В общей тенденции демократизации образования, его гуманизации и личностном ориентировании мы как-то сузили эти понятия и употребляем их чаще всего по отношению к ребёнку и учителю. Но из этого процесса ни в коем случае не стоит выносить за скобки директора школы, да и любого работника нашей сферы — методиста, инспектора, руководителей органов образования. Наша отрасль станет подлинно демократичной только тогда, когда всем профессионалам будет комфортно работать. Подчеркну: профессионалам, а не бездельникам, кои ещё встречаются, к сожалению, в наших рядах.

Так вот, работники курского Комитета образования и его начальник Сергей Викторович Токарев глубоко изучают не только работу школ, потенциал педагогических коллективов, но и деловые и человеческие качества директоров, их профессиональные затруднения, потребности, интересы. В черед управленческих дел, в «управленческой лапше», как говорила Н.К. Крупская, они не теряют из вида важнейшее звено муниципальной образовательной системы — личность руководителя. И они правы: где, как не на этом уровне, лучше всего узнать директора? В ИПК перед курсами, конечно, проводят опрос, выясняют, что интересно директору, какие у него трудности. Но дело в том, что не все директора владеют самоанализом, могут дать адекватное определение своим затруднениям. Мы не раз встречались с такими явлениями. Скажем, жалуется директор на конфликтность в коллективе. А начни проверять, выясняется, что сам он и провоцирует конфликты — сталкивает, что называется, людей лбами, окружает себя угодниками и подхалимами. То есть сам руководитель нуждается в повышении коммуникативной и общей культуры.

При изучении дел в школах города — инспектировании, оказании методической помощи — и были выявлены «западающие звенья» в управленческой деятельности директоров школ. У одного — одно звено, у другого — совсем иное. *Так родилась идея модульной профессиональной подготовки руководителей школ города на базе факультета повышения квалификации и переподготовки работников образования Курского государственного университета.*



С работниками были заключены срочные трудовые договоры, срок действия которых истёк. Необходимо ли в связи с действующим Трудовым кодексом РФ перезаключать договоры или они считаются продлёнными автоматически и бессрочно?

В соответствии со ст. 58 Трудового кодекса РФ, если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока трудового договора, трудовой договор считается заключённым на неопределённый срок. Таким образом, перезаключать трудовой договор нет необходимости.

Как правильно в соответствии с нормами Трудового кодекса РФ должен оформляться приём на работу?

Согласно ст. 68 Трудового кодекса РФ приём на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключённого трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключённого трудового договора. Приказ (распоряжение) работодателя о приёме на работу объявляется работнику под расписку в трёхдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника работодатель обязан выдать ему заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приёме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Какие гарантии при заключении трудового договора установлены действующим трудовым законодательством?

Конституция РФ и Трудовой кодекс РФ устанавливают гарантии трудовых прав граждан. В соответствии с нормами ст. 64 Трудового кодекса РФ запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. Какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства (в том числе наличия или отсутствия регистрации

Идея этой модели основывается на существенных изменениях в представлениях о конечных результатах деятельности образовательных учреждений, на появлении новой системы целей-ценностей, новых образовательных парадигм. Расширяются функции школы — от знаниецентристской, что было характерно в последние годы, до культуросообразной, а главное — трудовой. Труд, его изгнание из школы породили огромную армию выпускников, не знающих, куда применить свои знания, где, в какой области деятельности найти своё призвание. И бродят эти инфантильные юноши и девушки с места на место, а то и сидят до 30 лет на шее у родителей. Возродить, вернуть в школу производительный труд — и на этой основе полноценную профориентацию — дело первостепенной государственной важности. А это требует от директоров не только управленческой, педагогической, но и экономической компетентности.

Органы управления образованием города и работники системы дополнительного педагогического образования едины в понимании того, что руководитель школы — ключевая фигура модернизации образования, именно начиная с муниципального уровня. Успех преобразований в нашей системе во многом зависит от его личной причастности к этому процессу, от его социальной, личностной, индивидуальной, образовательной компетентности, профессионализма, продуктивности управленческой деятельности. Всё это побудило руководителей органов управления образованием города к системной разработке проблем профессионального роста директоров. Общественность города, родители, учащиеся (заказчики образования) вправе рассчитывать на то, что во главе образовательных учреждений находятся люди, деятельность которых направлена на обеспечение благополучия детей, достижение современного качества образования, соответствующего личностным, общественным потребностям. *Сегодня в Курске на муниципальном уровне создаётся система целостного становления и развития управленца-профессионала, способного к опережающим действиям в условиях быстро меняющегося мира.* Повышается роль базовой профессиональной переподготовки управленческих кадров образования по специальности «Менеджмент в образовании». На основании договора Комитета образования г. Курска и факультета повышения квалификации работников образования госуниверситета университет выполняет социальную программу профессиональной переподготовки руководителей школ города.

На факультете уже несколько лет последовательно реализуются образовательные программы профессиональной переподготовки директоров школ. Программы разработаны на основе требований к минимуму содержания и уровню профессиональной переподготовки руководителей дошкольных и общеобразовательных учреждений, а также с учётом муниципальных требований к профессиональной компетенции руководителей школ. Разработаны программы авторским коллективом факультета совместно с работниками Комитета образования г. Курска.



Пожалуй, впервые введены понятия «муниципальные требования к руководителю школы» и «руководитель муниципального образовательного учреждения». До сих пор мы говорили о региональном компоненте содержания образования, о школьном, утверждали (и совершенно справедливо!), что школа должна иметь своё лицо, отражать местный колорит, традиции, потребности экономики того города, района, где она находится. И это естественно: школа в Норильске и Краснодаре или в камчатском посёлке Палано — это разные школы, с «лица необщим выражением». Но ведь своеобразию школы должно соответствовать и своеобразие её директора.

Так кто же он, руководитель муниципального образовательного учреждения? Каковы его характерные качества?

Прежде всего — это житель нашего древнего города с православной культурой, славянскими традициями, самобытным народным искусством и ремеслом. Так, например, 4-й гимназией руководит Светлана Дмитриевна Мартынова, большой знаток культуры, народных традиций, человек, бесконечно любящий и хорошо знающий Курский край. В гимназии с 1-го по 11-й класс в качестве школьного компонента глубоко изучается краеведение, разработана факультативная программа православной культуры, воспитания на традициях Православия. Сама директор постоянно пополняет свой культурологический арсенал, побуждая и учителей глубоко изучать эти проблемы. На базе школы проходят семинары, творческие отчёты. К слову сказать, именно в этой гимназии впервые началась системная ориентация на педагогические профессии: был открыт педагогический класс, разработаны авторские и учебные программы и факультативы. Сегодня многие учителя школы — бывшие выпускники педкласса. Школа активно помогает муниципальной образовательной системе решать проблему обеспечения квалифицированными, мотивированными молодыми учителями.

А у 28-й школы и её директора Валерия Игнатьевича Мигунова — иная миссия в системе муниципального образования. Валерий Игнатьевич сохранил в школе все мастерские (даже в годы активной работы учебно-производственных комбинатов), а позже пристроил ещё помещения для трудового обучения. В школе ведётся углублённое изучение предметной области «Технология», заключены договоры с близлежащими заводами, которые предоставляют старшеклассникам рабочие места для производственной практики, выделяют наставников из опытных рабочих. Летом во время каникул ребята трудятся в цехах предприятий-шефов, зарабатывают деньги. Школа учитывает потребности города в рабочих высокой квалификации. В Курске, как в недавнем прошлом, все стены оклеены объявлениями «Требуются рабочие...». А их нет. Они — дефицит. Зато явное перепроизводство юристов и экономистов. И эти кадровые перекосы — в какой-то мере издержки и муниципальной системы образования, которая проблемы профориентации не соотносила с потребностями экономики города.

по месту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом.

Запрещается отказывать в заключении трудового договора женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей; работникам, приглашённым в письменной форме на работу при переводе от другого работодателя, в течение одного месяца со дня увольнения с прежнего места работы.

По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме. Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

Имеет ли право администрация уволить работника по какой-либо статье ТК РФ после того, как он подал заявление об увольнении по собственному желанию?

Подача работником заявления об увольнении по собственному желанию **не исключает возможности его увольнения** по другому основанию, если такое основание имеется к моменту издания приказа об увольнении. Самостоятельное оставление работником работы до истечения двухнедельного срока предупреждения рассматривается как прогул без уважительной причины.

Может ли руководитель образовательного учреждения применить к педагогическому работнику меры дисциплинарного взыскания во время прохождения испытательного срока?

Может. В соответствии со ст. 70 Трудового кодекса РФ в период прохождения испытательного срока на работника в полном объёме распространяется законодательство о труде, а также положения коллективного договора, если он принят в образовательном учреждении: работник обязан соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, и работодатель вправе требовать от него исполнения всех обязательств, предусмотренных трудовым договором. За неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей работодатель вправе применить к нему меры дисциплинарного взыскания.

Работаю в образовательном учреждении работником по обслуживанию здания. Летом делаем ремонт в школе, но если раньше это



был мелкий косметический ремонт, то сейчас обязывают делать его в полном объёме: шпатлёвка, покраска стен, потолков. Входит ли такая работа в должностные обязанности работника по обслуживанию здания?

Прежде всего следует уточнить наименование профессии работника, занятого обслуживанием здания, предусмотренной штатным расписанием образовательного учреждения. В соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (выпуск 1, раздел «Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства»), утверждённым постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 31.01.85 № 31/3-30 (с изменениями, внесёнными постановлением Министерства труда РФ от 24.12.92 № 60 и от 11.02.93 № 23) и применяемым в соответствии с постановлением Минтруда России от 12.05.92 № 15 на предприятиях и в организациях, расположенных на территории России, предусматривается наименование профессии «Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий» 2–4-го разрядов.

2-й разряд

Характеристика работ

Уборка и содержание в надлежащем санитарном состоянии зданий и прилежащих к ним территорий (дворов, тротуаров, сточных канав, урн, мусоросборников, мусоропроводов, лестничных площадок и маршей, подвалов, чердаков и т.д.). Сезонная подготовка обслуживаемых зданий, сооружений, оборудования и механизмов. Очистка от снега и льда дворовых территорий, тротуаров, крыш, навесов, водостоков и т.д. Устранение повреждений и неисправностей по заявкам.

Должен знать:

постановления местных органов по вопросам санитарии, благоустройства, внешнего содержания зданий и т.п., правила санитарии и гигиены по содержанию улиц, помещений, мусоропроводов и др.; устройство и правила эксплуатации обслуживаемого оборудования; правила безопасности при выполнении уборочных работ.

3-й разряд

Характеристика работ

Периодический осмотр технического состояния обслуживаемых зданий, сооружений, оборудования и механизмов, их техническое обслуживание и текущий ремонт с выполнением всех видов ремонтно-строительных работ (штукатурных, малярных,

Муниципальное образовательное учреждение в идеале должно сочетать интересы личности, общества и муниципального социально-экономического пространства. В связи с этим и директор школы должен сочетать индивидуальные профессиональные интересы с муниципальными требованиями.

Школам делегированы сегодня достаточно широкие права. В частности, быть некими научно-методическими центрами, которые на практике разрабатывали бы и апробировали актуальные педагогические проблемы, были бы своеобразными пилотными площадками. Так, на базе 21-го лицея отрабатывается муниципальная модель преемственности школьного и вузовского образования, Единого государственного экзамена. Инесса Михайловна Зюбина глубоко изучает первый опыт использования ЕГЭ, тестового контроля знаний. И в этом смысле она подлинный руководитель именно муниципального образовательного учреждения, ибо выполняет заказ муниципальной образовательной системы, способствует её развитию, совершенствованию, модернизации.

Сегодня таких школ, руководителей становится в городе всё больше и больше. И это благодаря постоянной работе управленческого штаба с директорами.

Муниципальные требования к ним разработаны в логике гуманистического подхода к специалисту системы образования, с учётом муниципальных и индивидуальных потребностей в профессионально-личностном развитии и саморазвитии.

Программа профессиональной подготовки «Менеджер в образовании» разработана на модульной основе. Каждый модуль включает содержание муниципальных требований и посвящён определённой теме. Так, в содержание муниципальных требований включены учебные модули: «Введение в профессию «руководитель школы», «Профессиональная культура руководителя образовательного учреждения», «Самопроектирование образовательной деятельности руководителя школы», «Технологическое обеспечение управления образовательными учреждениями» и другие. Освоение этих модулей позволяет руководителям школ конкретизировать своё видение назначения профессии «руководитель», её ценностей, целей, содержания, форм, методов реализации применительно к условиям города и своей школы, соотнести с требованиями муниципальных органов управления образованием. Кроме того, при освоении содержания модулей мы учим директоров профессионально-личностной рефлексии, управлению школой в условиях высокой конкуренции в образовательном пространстве города. Директора проводят сложную социально-педагогическую идентификацию проблемы со способами её решения.

В процессе разработки образовательных программ профессиональной переподготовки авторский коллектив факультета повышения квалификации КГУ, Комитета образования г. Курска пришли к выводу о том, что последовательное изучение федерального стандарта «Менеджмент в образовании» неэффективно, рассчитано на «среднего» директора, а значит — обезличено. Эффективным вариантом освоения стандарта дополнительного профессионального об-



разования как комплексного показателя компетентности руководителя школы становится модуль, что полностью соотносится с муниципальной образовательной структурой, в которой представлено федеральное как общее и муниципальное как категория особенного. Это позволяет субъектам обучения самостоятельно выбирать тот или иной состав модулей, определять порядок, форму, темп их изучения. Таким образом, система повышения квалификации руководителей школ адаптируется к уровню знаний, к особенностям той или иной социальной, профессиональной, возрастной группы, индивидуальным интересам, потребностям, запросам слушателей. *Это обстоятельство позволяет рассматривать модульность и адаптивность системы повышения квалификации как механизм гуманизации и демократизации работы с директорами школ, а саму систему как наиболее оптимальную модель целостного профессионально-личностного развития управленца на муниципальном уровне.*

Авторы-разработчики этой модели положили в структуру такие критерии:

— степень сформированности ключевых компетентностей — опережающих, как принято сегодня говорить: способность видеть перспективы, соотносить их с требованиями муниципального социума, с возможностью школы, коллектива, умение организовать педагогов на достижение целей развития, т.е. проявить успешность управления образовательным учреждением;

— индивидуализация предлагаемых образовательных услуг, сформированность самообразовательной деятельности;

— способность руководителей адаптироваться к новому социальному окружению.

Подумали мы и о том, что же хотим получить в итоге, «на выходе», как говорится. Вот какой профессиональный «приварок» получают директора школ по результатам обучения:

— профессиональный и карьерный рост, а также (что отрадно) — рост научный: четверо директоров школ в последние годы защитили диссертации;

— успешность внутришкольного управления (каждый модуль рассчитан на определённые пробелы в багаже);

— эффективное развитие школы и профессионально-личностное развитие директора, способность к адекватной самодиагностике своих сильных и слабых управленческих качеств; адаптация к новому социальному окружению школы (рынок, социальное расслоение семей учащихся и т.д.);

— результаты освоения модуля могут проверять не только преподаватели ФПК университета, но и сами слушатели, выражая при этом удовлетворённость или неудовлетворённость результатами учёбы;

— наконец, сокращение индивидуальных сроков профессиональной подготовки по модульной системе. И в этом тоже проявляется её адаптивность по отношению к руководителю.

Есть ещё один аспект профессионального роста директора школы, который не измеришь привычными показателями. Но он

обойных, бетонных, плотничных, столярных и др.) с применением подмостей, люлек, подвесных и других страховочных и подъёмных приспособлений. Текущий ремонт и техническое обслуживание систем центрального отопления, водоснабжения, канализации, газоснабжения, водостоков, теплоснабжения, вентиляции и другого оборудования, механизмов и конструкций с выполнением слесарных, паяльных и сварочных работ. Монтаж, демонтаж, текущий ремонт электрических сетей и электрооборудования с выполнением электротехнических работ.

Должен знать:

основы ремонтно-строительных работ и способы их выполнения; виды материалов; назначение и устройство инструментов, приспособлений машин, механизмов и оборудования при ведении работ; правила техники безопасности при выполнении ремонтно-строительных работ.

4-й разряд

Характеристика работ

Текущий ремонт обслуживаемых высотных частей зданий, сооружений с выполнением всех видов ремонтно-строительных работ. Обслуживание и периодическая проверка технического состояния высотных частей зданий и сооружений всех типов: вышек, башен, шпилей, карнизов и др. Предупреждение и принятие мер к недопущению обвалов, падений с высоты любых предметов, а также частей конструкций зданий, сооружений. В зимнее время очистка крыш высотных зданий от снега и льда. Содержание в исправности и чистоте подъёмных механизмов, приспособлений и инструмента.

Должен знать:

постановления местных органов по вопросам санитарии, благоустройства, внешнего содержания зданий и т.п., правила санитарии и гигиены по содержанию улиц, зданий и сооружений; устройство и правила эксплуатации обслуживаемого оборудования; правила безопасности при выполнении ремонтно-строительных работ.

В конкретном образовательном учреждении обязанности работника будут зависеть от имеющегося у него разряда. Следует иметь в виду, что наименование профессии «рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий» — собирательное и предполагает выполнение функций по нескольким профессиям с незначительным удельным весом работ по каждой. В образовательных учреждениях вместо указанного наименования в штатном расписании могут предусматриваться конкрет-



ные наименования профессий рабочих, например, «слесарь-сантехник», «плотник», «столяр», «электромонтёр по ремонту электрооборудования и др.» или одно из них по преобладающему виду работ.

Нужно ли издавать приказ и составлять дополнительное соглашение, если должность просто переименована?

Поскольку должность является существенным условием трудового договора, то необходимо составить соответствующее дополнительное соглашение к трудовому договору и издать приказ о назначении лица на соответствующую должность. Также необходимо сделать соответствующую запись в трудовой книжке работника.

Каков порядок снятия дисциплинарного взыскания?

В соответствии со ст. 194 Трудового кодекса РФ, если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

Принята на работу на должность заместителя директора. Со мной заключили трудовой договор, в котором указано, что мне устанавливается испытательный срок продолжительностью 6 месяцев. Правмерно ли это?

В соответствии со ст. 70 Трудового кодекса РФ испытательный срок не может превышать 3 месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организации — 6 месяцев, если иное не установлено федеральным законом. Следовательно, принимая вас на должность заместителя директора, работодатель вправе установить испытательный срок продолжительностью до 6 месяцев.

Какова должна быть длительность перерыва при переходе с одной работы на другую, при которой трудовой стаж не прерывается?

См. таблицу на с. 72

Любовь Погребняк

довольно ярко характеризует социально-нравственные качества руководителя. Это относится к его целям и ценностям. Во время учёбы мы учим руководителей самодиагностике, проводим тренинги, ролевые игры. В процессе таких практических занятий отчётливо выявляются цели и ценности, некая «видовая» (определённое условие) мотивация. У одних стимул — зарплата, у других — стремление что-то сделать интересное, увлечь коллектив. И только часть директоров (в начале учёбы) обладают более высокой внутренней мотивацией — знают, во имя чего они трудятся.

К окончанию учёбы у многих мотивация меняется, как меняются и приоритеты: хорошую зарплату, конечно же, всем хочется получать, но уже увлечение делом, интерес к нему превалируют над стремлением заработать; многие начинают осознавать своё предназначение, свою миссию, и миссия школы перестаёт быть только стандартной формулой в программе развития школы. В результате самодиагностики, которой овладевают директора за время учёбы, они утверждаются в своей позиции (а без позиции руководитель — пустое место), осознают свои приоритеты, свои профессиональные и психологические особенности (чему тоже посвящается модуль), свои психологические барьеры. В результате «управленческий портфель» пополняется такими знаниями, технологиями, раздумьями, которые активно влияют на развитие школы, педагогического коллектива, а значит — и муниципальной системы образования. Всё это соотносится с ожиданиями самого руководителя, поскольку они связываются с изменением статуса школы и самого директора, с успешным решением управленческих проблем. Мотивация — мощный решающий и дифференцированный фактор «накопления», приращения компетентности, поскольку именно мотивы — стимулы-цели-ценности — последовательно влияют на личность руководителя. Динамика мотивов определяет этапы и выбор программ обучения слушателями, их желание учиться и дальше — самостоятельно.

Мы проанализировали характер изменений в деятельности факультета повышения квалификации и переподготовки работников образования. Они свелись к трём основным показателям:

— оперативность реагирования дополнительного профессионального образования на изменения окружающей среды — образовательной и социально-экономической;

— подлинная индивидуализация повышения профессионального мастерства директорского корпуса г. Курска, в том числе сокращение сроков выполнения заказов муниципальной системы образования, отдельных школ и их руководителей;

— гибкость адаптивной технологии организации образовательного процесса. Модульная технология даёт возможность конструировать содержание профессиональной переподготовки из отдельных дисциплин, с учётом заказа, быстро заменять дисциплины, модифицировать модуль.

Всё это импонирует работодателю — Комитету образования города, который заинтересован в том, чтобы профессиональная переподготовка осуществлялась короткими периодами, желательно — лишь с частичным отрывом от основной работы. Учитывая



это, мы разработали модель профессиональной переподготовки в 1500 часов со сроком освоения в течение 10 месяцев. Слушатели занимаются три раза в неделю, что позволяет без отрыва от работы изучить модули стандарта «Менеджмент в образовании». Не исключается вариант самостоятельного их изучения. Для этого на факультете повышения квалификации при содействии Комитета образования г. Курска разрабатываются и издаются рекомендации для самостоятельной работы слушателей, а также учебно-методические пособия по отдельным модулям. В последнее время сокращение сроков профессиональной переподготовки всё больше поддерживается ресурсами и возможностями сети Интернет и другими информационными технологиями.

Сокращение индивидуальных сроков обучения стало возможным только благодаря тому, что работники Комитета образования — наш основной заказчик — прекрасно знают директоров школ, знают их «ранее освоенные модули», т.е. сильные и слабые стороны. Поэтому мы и смогли адаптировать содержание профессиональной переподготовки к тем знаниям, умениям и навыкам, которые сформированы у директоров школ до обучения по специальности «Менеджмент в образовании». Вместе с комитетом мы проводим мониторинг и прогноз рынка труда и образовательных услуг и на этой основе постоянно корректируем программы. Каждый модульный блок открыт воздействию социума, требованиям модернизации образования. Проводим также анализ успешности деятельности директоров, завершивших переподготовку и успешно защитивших аттестационную работу. При этом мы фиксируем изменения, произошедшие в управленческой деятельности и личностных качествах директора, его «приращения ключевых компетентностей». Проводим и диагностику развития школы. Замечания и выводы ложатся в программу самообразования руководителя, становятся основой конструирования «управленческих проектов».

Мониторинговое исследование деятельности руководителей школ носит интернаучный характер, его инструментарий строится на междисциплинарной основе — социологии, психологии, дидактики и управления. Применение системного подхода даёт возможность оптимально выявлять затруднения, учитывать ведущие условия и факторы получения оптимального результата, опираться на индивидуальные особенности руководителя — его ценность, мотивы, потребности, установки. После завершения профессиональной переподготовки такие исследования проводим периодически, неоднократно.

Так как профессиональная переподготовка — подсистема многоуровневой системы образования, составляющая многомерный предмет анализа, то на основании дополнительного профессионального образования в сочетании с методом мониторинга можно выстроить методологическую основу исследования качества муниципальной образовательной системы. Полнота исследования предполагает согласованное использование нескольких уровней анализа: теоретические предпосылки; построение модулей; формулировки эмпирических показателей и проверочных предположений; анализ эмпирических данных и их обобщение в единую теорию, описывающую, объясняющую исследуемый феномен, построение прогнозных сценариев. И всё это подчинено совершенствованию профессионального мастерства директорского корпуса города.

Апробация новой модели адаптивного модульного образования руководителей школ позволила внести существенные изменения в муниципальный стандарт их профессиональной переподготовки, включить новый модуль «Ценностное управление развитием профессиональной переподготовки руководителей школ на муниципальном уровне» и предложить для изучения такие вопросы:

1. Системно-аксиологический подход как методология ценностного управления.
2. Методологические функции ценностей в управлении развитием профессиональной переподготовки руководителей школ (витальных, профессиональных, личностных, ментальных).
3. Модернизация функций управления с позиций системно-аксиологического подхода: ценностно-ориентированный анализ; ценностная доминанта планирования; организация ценностного взаимодействия (мотивы-стимулы, мотивы-цели, мотивы-ценности в системе управления); обратная связь, контрольно-коррекционная деятельность в системе управления.
4. Технология конструирования управленческих проектов.

Муниципальная адаптивная модульная система повышения квалификации получила признание, «работает», помогает директорам осознать главное их предназначение: понять, что нужно ученику и что для этого могут сделать школа и её руководитель.

